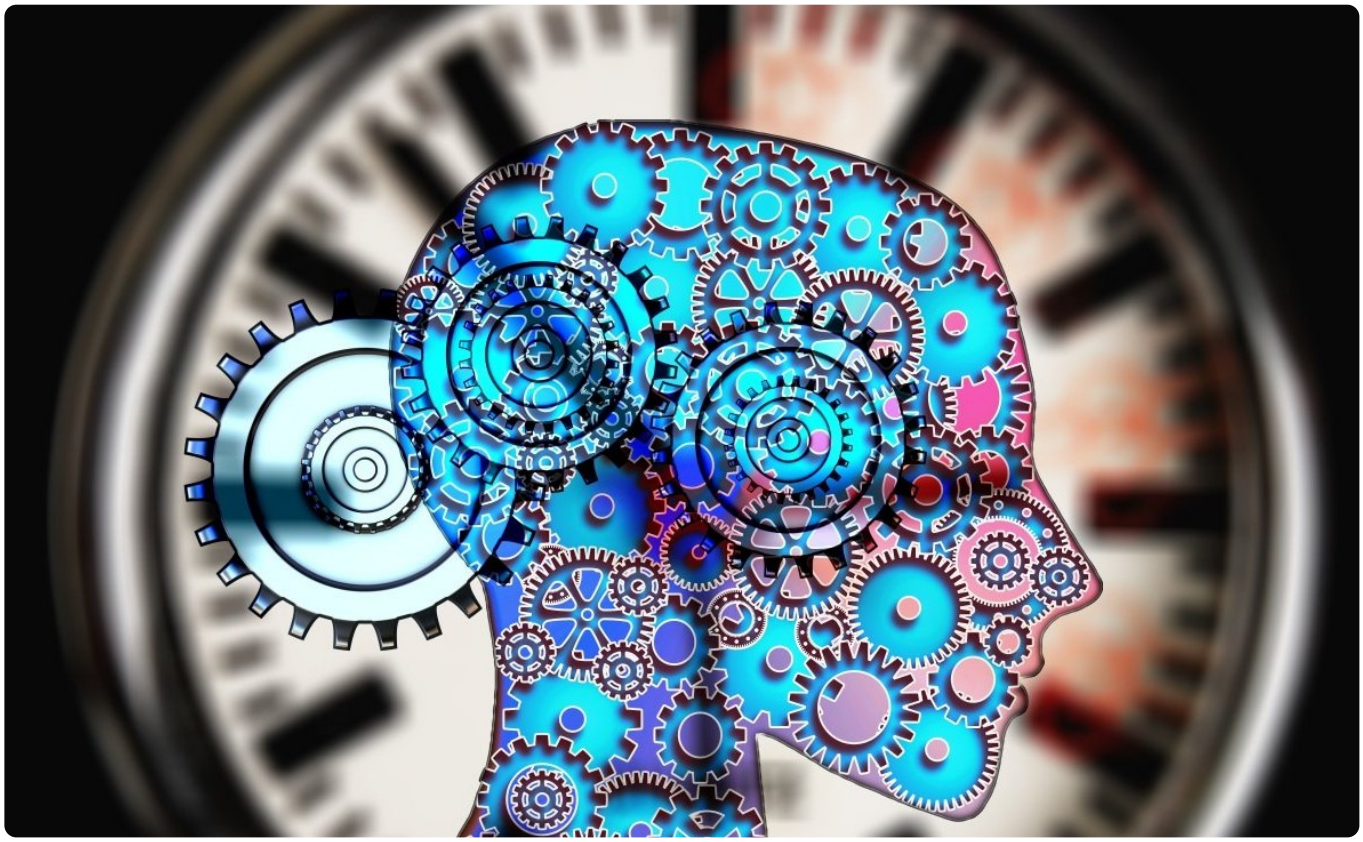
下载APP

14 | 需求做不完，应该怎么办？（初/中级管理者篇）

2020-11-25 乔新亮

乔新亮的CTO成长复盘 进入课程 >



讲述：乔新亮
时长 21:37 大小 19.80M

你好，我是乔新亮。

在前面的内容里，我们讲到，技术管理者既要具备全局思维，也要做好战略聚焦。站在 CTO 能力建设的维度上，这当然是非常关键的。

具体到实际工作中，我该如何去锻炼这些能力？全局思维和战略聚焦，又如何帮助我做好当下的工作呢？

所以，在接下来的两讲中，我决定暂缓专栏前进的脚步，邀你坐下来，围绕一个实际问题好好聊聊，这个问题就是：“需求做不完，应该怎么办？”

相信聊过之后，我们对管理的认知会更丰满、更透彻。

需求永远都做不完

最近几年，经常有人问我：老乔，你平时是不是特别忙？其实我不怎么忙，空出来的时间都用来思考公司业务了，尤其是在最近的一年。

我相信，这个答案和很多人想的不一样，可能也包括你。原因很简单，在当下的互联网大厂里，光是普通程序员，就已经很忙了，管理者身上的责任更重，那么理应更加忙碌。再者，我平常总是提倡“高层不能战略懒惰”、“高层要以身作则”，这样一来，岂不是一天都睡不了几个小时了？

在某些成长阶段，这么想倒也不算错。比如，你刚刚登上了一个新台阶，成为了技术经理、总监、CTO，感觉辛苦是很正常的，睡眠时间确实也会受到影响。

但我必须要告诉你，**对于任何一名走管理路线的技术人来说，工作状态长期过于饱和，都是一个危险的信号**：说得功利些，这会导致你很难升职。试想一下，如果你管理 100 人都难以抽身，又怎么管理 1000 人、10000 人，并承担更多的决策任务呢？

在跨上新台阶的早期，辛苦很正常；**在新台阶工作了一定时间后，还是很辛苦，就要好好反思自己的工作方法和认知了**。

既然这样的状态不正常，我们就不妨简单分析一下，所谓的技术人很忙，到底是在忙什么呢？对于大部分管理者来说，我相信忙碌的原因可以用一句话总结：需求太多，做不完。

程序员升任管理者之后更是如此，因为除了在一线完成项目，还需要做好团队管理、团队建设，处理和部门有关的“杂事”。很多技术人，本来还能耕耘好自己的“一亩三分地”，可自打负责整个团队后，就很少睡过囫囵觉。

我猜，此时正在阅读这篇专栏的你，也是如此；又或者，以后的你，很可能会遇见类似的情况。所以，今天我打算聊聊，当需求做不完时，应该怎么办？

首先，你要知道，需求永远都做不完，工作永远都做不完，这是个无限游戏。所以如果你对我说：“老乔，我太忙了，需求太多了，一个接一个。”

我只能回答：“没错，你想想，需求什么时候做完过？”

很多同学觉得老乔说的“管理三板斧”、培养全局思维、聚焦能力、风险意识，说的都对，可我就是没时间干。最近需求太多，每天都加班。可需求永远都做不完，忙完了这个月的，还会有下个月的，你打算什么时候开始提升自己呢？

需求是做不完的，这是事实，但也不代表我们就束手无策，就应该放任自流，这会极大影响我们的成长速度。 而且我们之前聊过，在技术管理者的职业生涯里，最好每 5 年就能跨过一个台阶，不然可能会进入职业生涯发展瓶颈，遇见种种诸如“35 岁中年危机”之类的困扰。

当然，你也别担心，从我的个人经历来看，解决这类问题的方法并不复杂。只是对于初 / 中级管理者和高级管理者来说，方法各有不同。

初 / 中级与高级管理者的定位差异

首先，针对“工作 / 需求做不完”这个问题，我认为**初 / 中级管理者和高级管理者应该区别看待。前者主要解决效率问题，后者主要解决价值问题。同时，效率问题要和价值问题围绕同一目标进行对齐**。

什么意思呢？“价值问题”的核心是要对需求的价值和正确性作出回答，明确需求在公司季度目标中的地位，决定需求的优先级。本质上，这是个高层战略问题。

而在很多公司里，初 / 中级管理者，很少有砍需求、调整需求的权利，在公司级战略决策里也没有话语权，所以只能解决效率问题，当需求下达时，尽量做到最好。

听起来有点残酷，像个“工具人”，但事实如此，你只有接受现状，才能改变现状。

看到这里，你可能会想，太啰嗦了，说这些有用吗？

当然有用，做好自我定位太重要了：如果你是初中级管理者，还喜欢天天找 CEO 聊价值和战略问题，可能会“死”得很惨 —— CEO 会觉得你做的不好，还给自己找借口；如果你是高级管理者，却仍然在处理效率问题，那就是严重的失职，战略上过于懒惰。

如果你已经做好了自我定位，接下来我们就聊聊，需求做不完，初 / 中级管理者应该怎么办？

难度最低的办法：保持专注

前面我们讲了，需求做不完，但初 / 中级管理者仍要解决效率问题。

若是在培训体系健全、手下皆是精兵强将的企业还好，管理工作倒也挑战不大；若是下属能力偏弱，普遍缺乏独当一面的能力，情况就不一样了：

1. 你被迫开始高度关注团队任务的执行情况，在早期甚至需要代替下属完成部分工作；
2. 你被迫开始重视团队建设，因为缺乏“猛将”而苦恼；
3. 一般初 / 中级管理者还承担着部分一线工作任务，工作任务繁重（这里我也不建议初级管理者脱离一线任务）；

……

这时，项目管理需求、团队建设需求、正常的研发需求纷至沓来，不少管理者就开始吃不消了。这同时也是最初我在技术管理岗位上的真实写照。

那时我沉迷于并发式处理工作，一会回个邮件、一会回个微信，经常同时关注好几件事情，像电视剧中的职场强人一样：八面玲珑，自我感觉效率还挺高。

后来因为职位不断提升，需要处理的问题也更加复杂，不得不用更多的时间专注思考一个问题。时间久了，我才突然意识到，原来“并发式”工作法弊端很大，其实专注做事的效率更高。

首先，如果你一会看看钉钉（或者飞书）、一会看看邮件、一会回复个紧急需求，大脑在繁杂事项间不断切换，一天下来会很累。我认为这是导致效率降低的主要原因之一。

其次，专注做事情更有目标感，相应地也更有成就感。现在许多人都会列出一天的工作清单，但成就感往往来自任务的完成数量，比如今天划掉一大片待办事项，就会很开心。这当然没问题，也算是一种从工作中找到成就感的方法。但我认为，**对于脑力劳动者——尤其是管理者来说，更好的方法是从月度、季度工作目标中寻找成就感。**

我常常对我的下属说，周报不能写流水账，我不想知道你今天做了啥、明天做了啥，又不是怀疑你磨洋工。哪怕你一周就写一件事，只要对季度目标的达成有利，我觉得都没问题；反之，哪怕你一周写了一百件事，如果和季度目标没关系，我认为可能都是白费劲儿。

你看，**其实专注做事的认知和目标导向等企业文化，都是相辅相成的。**

80 分管理者：学会时间管理

当然，保持专注仅仅是解决效率问题的第一步。若是给初 / 中级管理者打个分，此时你能得 60 分，勉强及格。那些拿到 80 分的管理者还掌握着另一个方法：时间管理法。

说到这里，你可能会微微撇嘴：我当是什么了不得的秘籍，原来就是被各路畅销书、公众号重复了百八十遍的时间管理。

没错，时间管理是个基础概念，任何人都可以通过看书掌握这项技能，我亦不打算一步一步解释方法论。但据我观察，知道“时间管理”这个概念的人很多，但真正将时间严格管理起来的人却很少。

其中一个主要原因是，意外太多了。当你辛辛苦苦做好了一天的时间规划，一个突发情况就可能将其全盘打乱，比如领导叫你开会、线上出了个 Bug，等等。反复几次，所谓的时间管理还有什么意义？计划赶不上变化，大家常常这么安慰自己。

可随着管理经验的逐渐丰富，我发现一个明显的事实：**一个始终在处理紧急问题的管理者，不可能是一个优秀的管理者，管理者不应该是职业“救火队长”**。这就意味着首先，要学会用团队力量解决部分紧急任务；其次，在时间规划中，要为紧急问题预留时间；最后，即便是紧急任务，也要有取舍，也要区分优先级，尤其是初 / 中级管理者。

说白了，你要时刻想着自己的 KPI 、OKR 是什么，在每个季度末、月末，上级会通过哪些指标考核你？我相信，考核标准一定不是你回复领导消息有多么及时。

你看，很多事情其实并不复杂，想清楚利益关系，就知道该怎么做了。优秀的高级管理者永远希望下属有思考、有权衡，能优先做最重要的事情，能成就业务；而不是只知道听老板的话，不懂得思考。

接下来，我们再看看满分管理者的特质。习惯了专注做事，做好了时间管理，提升的只是你个人的工作效率，作用有限。只要团队中存在几个能力偏弱的下属，你的工作状态就可能被打回原形，继续疲于奔命，该怎么办呢？

100 分管理者：思维陷阱和认知灌输

作为管理者，经常被迫承担团队成员的工作任务，这是对初 / 中级管理者最大的限制条件，也常常是“需求做不完”的主要原因之一。

在我摸索着做管理工作的那些年，有一本书对我影响很大，书名叫做《**别让猴子跳回背上**》。这本书里将推动任务进行的下一个步骤称为“猴子”。而对于每只“猴子”，都会存在一位解决者与一位监督者。一般情况下，下属是解决者，管理者是监督者。

比如说，正常情况下，管理者期望出现的情境是：管理者下发一个任务，员工给出行动步骤并负责执行，管理者对每个步骤的关键节点进行检查。最终，任务成功完成，员工是每一个行动步骤的推动者和执行者，“猴子”始终留在员工身上。

说个夸张点的场景，员工一遇到困难，就会习惯性地来问管理者：怎么办啊？管理者想了想，让你做比我自己做还累，于是说：算了，还是我来吧。

在这个情境里，“猴子”跳到了管理者的身上，员工变成了监督者。在组织内，就会出现十个员工督促一个管理者工作的悲剧后果，Leader 忙的要死，员工闲着没事。

这是一本小书，我读了之后启发很大，你也可以找来看看。这里我们不仅是要从这本书中获取养分，还要把理论再简化一下，聊聊我认为其中最关键的部分：授权与审查，简单说就是分配工作、检查工作。

怎么样？听起来又是一个基础工作，但实践总和理论不一样，很多人什么都懂，就是做不好。尤其是初级管理者，很容易做到一半，就变成亲力亲为了——“猴子”又跳回了背上。

有人吐槽，我有什么办法，项目快到 Deadline 了，下属还没做完；还有人说，我这叫团队建设，这是培养下属的能力。

错了吗？没错，作为一个技术经理，明天客户就验收了，今天下属还解不完 bug，我当然要撸起袖子亲自上阵；有的人就是领悟能力差一些，手把手教了两三遍也学不会，有时确实让管理者心里有点无奈和“幽怨”，但短时间内没有更好的办法。

这些事我都干过，但在做的同时，我还会多做一些重要的附加工作。

首先，我会做好自己的心理建设，规避两类思维陷阱：

思维陷阱一：下属为何这么笨？

管理者下意识地将员工与自己做对比，因而开始抱怨，比如“他怎么这么笨”、“怎么这点工作都做不完”、“能力怎么这么差”……

你要明白，**下属的工作能力本来就不如你，不然也不会拿着比你更少的薪水，成为你的下属。**规划下属成长路径的时候，要注意参照系，比如与同级、同经验员工对比，而不是跨阶对比。这是一大思维陷阱，要及时跳出来。

思维陷阱二：教会徒弟，饿死师傅？

初 / 中级管理者有很大概率遇到能力很强的下属，心中会产生一些莫名的危机感，以至于在工作中不由自主地藏私。别觉得这是耸人听闻，其实类似的事常常发生。

如果你也有类似问题，一定要反复告诉自己：不要总是担心自己，让别人有发展，自己迟早会有发展，因为这至少证明你的管理能力在上升。

我认为作为一个初 / 中级管理者，至少要培养两名能力很强的下属，才算合格。

好，这是两类应当避免的思维陷阱，如果不多加注意，无论做什么动作都容易走形。

在此后的授权与审查过程中，**每当我不得不替下属完成部分工作，我都会告诉他：这是你的工作，我是在替你完成工作。**一定要让下属意识到，“猴子”还在自己背上，不能总是指望 Leader。

新人入职，管理者短时间内辛苦一下无可厚非，但要有度。一般情况下，我给高级岗位员工的适应时间是一个半月，给初级岗位员工的适应时间是一个季度。如果员工始终无法满足岗位要求，那就要坚决调整。

管理者要为整个组织的成功负责，所谓“金刚之怒”的落脚点就在于此，这也是无奈和理性之举。不然，管理者一定会陷入麻烦，最终导致组织的失败。

从长期看，在管理方面，你要做的就是不断重复“授权 -> 审查”这一流程，工作自然轻松很多。

结语

不要以为职位越高，工作就一定越忙。我个人的经验是，从初级管理者到高级管理者，在工作量方面其实是更轻松了，做初级管理者时是最累的，当然，我说的是身体累，而不是心累。高级管理者，要在战略认知能力、看清全局能力和抗压能力等方面接受考验。

这也是为何我们要如此关注“需求做不完”的问题 —— 管理者只有变得轻松了，才能迈上新的台阶。

保持专注、学会时间管理、做好授权审查，在我眼中，这是初 / 中级管理者解决效率问题最有用的手段。

但当你成为有决策权的高级管理者时，情况又有所变化，下节课我们继续聊聊《需求做不完，应该怎么办？（高级管理者篇）》。

10 人觉得很赞 | 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 13 | 风险管理：世界是脆弱的，持续管理风险非常重要

下一篇 15 | 需求做不完，应该怎么办？（高级管理者篇）

精选留言 (15)

写留言

幻想

2020-11-25

之前刚入职新公司做技术经理的时候，我就跟上司说，我在半年内一定是非常忙的且要冲到一线去，个人的和团队的，有很多问题要解决，当时针对团队的情况，我的策略是：

1、坚持处理线上问题半年，这个是熟悉业务最快的方式，同时通过这个认识更多的也，也提高自己的影响力，也能为后续做一些决策提供基础，当然也能了解团队内部和其他职...

展开

作者回复: 你好，幻想

太棒了，这三点绝对值得参考，这个节奏也把握的特别好

8

海

2020-11-25

在指导下属方面，还有一个方法。
就是让手下的高级工程师带初级工程师。高级工程师也搞不定的时候，再来找管理者。
难点是说服高级工程师接受这个任务。

作者回复: 你好，海
这是mentor，也就是导师制度，是一个很好的办法，在公司层级制定这个制度比较好

3 4

Geek_f63a2d
2020-11-25

哈哈 乔老师 看完后截图了好几句话给忙得要死的小组管理者看了下，他们都觉得需要好好反思下。反而我现在如此清闲 倒是觉得有点焦虑了。公司领导没有给我对应的指标考核，现在团队也有很好的小组长在带领团队做事落地，目前在公司流程制度上算是我主要工作，但就目前来讲，也已经形成了自己公司的套路了，工作中反而有点怀念做点具体事情的日子，脚离了地不踏实，可能这也就是乔老师说的“（这里我也不建议初级管理者脱...
展开

作者回复: 你好，Geek_f63a2d
你可以和领导谈谈是否可以负责更多的事情了，上台阶

3

spark
2020-11-25

我在管理过程中都是按照授权和审查这个机制在思考和执行。
授权是给团队其他人机会，也是分担自己的工作，不然很累并且项目大概率会失败(团队成员没有成就感和项目任务堆积)。
审查是保证团队执行结果在一定的水准上的机制，只要过了一定的水准我一般都不审查了，偶尔会抽查或者让团队成员给我知会一下具体情况就行了...
展开

作者回复: 你好，spark
领导力的突出表现，你一定会是一个非常优秀的管理者

1

gucs

2020-11-25

2013 年，我从软件公司跳到业务公司两年后，把 Outlook 自动收邮件的设置，从 1 分钟改成了 30 分钟。与此同时，每当业务部门邀请我参加会议时，我都会反问一句「如果我参加会议，希望我发挥的作用是？」，从此，不相关的会议也少了一大半儿！

我的两个问题：...

展开

作者回复: 你好，gucs

总结，行动，你的坚持给我留下了深刻的印象，太棒了， 加油

1

Alex

2020-12-04

要让猴子尽量不跳到自己肩上，就需要时刻培养下属，最近的心得体会：

1. 重要、复杂的事情，让团队的专业骨干核心来做，管理者必须做一起参与，并对结果做检查

2. 重要、简单的事情，管理者自己做，并且对结果做Double Check

3. 不重要、复杂的事情， 让专业骨干新人做，用于培养专业的骨干核心 ...

展开

Alex

2020-12-04

非常接地气，现在很多管理者是错位的：高层总会在基层团队强调需求的价值性，要团队多思考价值；部分管理者自己会优先去解决一些技术点，对于团队内部关系梳理、效率协同视而不见

dbtiger

2020-12-04

乔老师您好！

我的收获：

a.管理者的本职工作是做好任务分配和任务审查，而员工要提供方案，待管理者审核通过再执行

...

展开

剑八
2020-11-29

终结
专注，授权，时间管理
带新人的时候会遇到新人写的代码问题多，但项目要提测了，于是自己干，这样导致自己忙
这种情况还是在项目初期就分配好任务，按能力...
展开

作者回复: 你好，剑八
谢谢分享

夏
2020-11-28

从技术到初级管理者才的初期才可能比较忙吧。我所在团队，直接领导50岁，从来不自己干活，任何事情都是@XX@XX，连一页PPT都不想改，而且很强势，我真的觉得很不喜欢，有点恶心~~

作者回复: 你好，夏
管理者如果不能带领团队做出价值来，是最大的问题

Johnson
2020-11-26

对于从技术上去的管理，个人的一个很具体的体验分享一下，就是对于实现追求完美，总是觉得这个代码下属或者同事写的不好，扩展性不好，维护性不好，总是感觉自己能实现的更好，就导致授权这件事实施的不好，把自己忙的够呛，别人没事儿可干也没有成就感，长期很不好。短期来看自己确实能实现的更好，真的是各个维度的更好，但是现在发现只要是时间长了，项目大了实现总会变得越来越不好，还是得靠测试，感觉如果有专...
展开

作者回复: 你好，Johnson
是的，解决问题要靠体系，而不是靠孤胆英雄，对个人不好，对组织长期能力建设也不好

子夜枯灯
2020-11-25

定目标->抗压力->分责->授权 -> 审查->奖惩。老乔，对于初中级管理者这样是不是就能管理闭环了。谢谢

展开

作者回复: 你好，子夜枯灯
是的，做到这样，对初中级管理者已经很棒了，尤其是授权部分。

gg
2020-11-25

初中级管理者的工作时间是否可以有建议的分配比例，如自己处理的工作、授权审查的工作，以及用于处理突发或紧急事件的时间。或者说如何根据团队的情况进行调整。

作者回复: 你好，gg
这个很难说有个通用的比例，这个要结合自己的情况进行确定，但大方向上肯定是要慢慢的降低自己亲自做工作的时间，刚开始的时候自己做的时间比例要大一些，随着团队规模增大，随着时间要逐步降低

晴天
2020-11-25

坚持要事第一原则，即便每天要做十件事，也一定要挑出最重要的三件事，将每日90%的精力花在这三件事情上。

展开

作者回复: 你好，晴天
是的，有时候甚甚至是top 1，这点坚持其实很难

涂剑韬
2020-11-25

“算了吧，我来”确实直接出现在日常管理工作中，尤其是新组建的团队或者接手的团队，要好好思考如何改进

展开

作者回复: 你好，·
这是一种非常负责人的表现，但当从专业的个人转向管理者的时候，是第一道很关键的需要迈过的门坎。